

HANDBOEK VOOR DE KEIHARDE MANAGER



DE GEREEDSCHAPSKIST
VAN DE RAT

JAN DIJKGRAAF

BBNC UITGEVERS
ROTTERDAM, 2010

INLEIDING

Op 9 augustus 1982, mijn twintigste verjaardag, mocht ik op audiëntie bij mr. A.J. (Albert) IJdens, secretaris van de hoofdredactie van de *Haagsche Courant*, de *Goudsche Courant* en het *Rotterdams Nieuwsblad*. Karel S.v.S., de sportverslaggever van de editie IJssel en Lek van het *Rotterdams Nieuwsblad*, had dan wel een auto van de zaak, een Opel Ascona, maar bleek niet te beschikken over een geldig rijbewijs. Toen de politie 'm in het snotje kreeg, had hij niet alleen geen rijbewijs, maar ook geen baan meer. Uitgeverij Sijthoff Pers was immers een keurig bedrijf.

IJdens maakte me duidelijk dat ze per direct een opvolger voor S.v.S. zochten. En aangezien ik me de twee jaar daarvoor bij de *Schoonhovense Krant* freelance had laten kennen als een ambitieus werkpaard met een zeker talent voor het tikken van stukjes én aangezien ik toch alleen nog maar behoefde af te studeren aan de HEAO in Utrecht en dus over zeeën van tijd beschikte, dacht hij aan mij.

Dat was: a) eervol, b) lucratief en c) een kans die normaal alleen was weggelegd voor studenten/scholieren van de toen nog heilig verklaarde School voor Journalistiek. Een nu-of-nooitje. Nadat ik mijn ouders ervan had overtuigd dat ik echt, heus, beslist, natuurlijk die job wel even zou combineren met het behalen van dat voor hen heilige HEAO-diploma, kreeg ik ook hen mee. En vanaf 20 augustus 1982 'zat' ik niet alleen in de journalistiek, de media, maar was ik ook chef. Leidinggevende. Baas. Manager.

Een sportverslaggever bij een regiopost van wijlen het *Rotterdams Nieuwsblad* moest destijds op maandag drie pagina's en op de overige werkdagen van de week een halve tot een hele pagina volschrijven. En vol laten schrijven. Dat betekent dat je als 20-jarig broekje, nog niet eens helemaal 'van school', leiding moet geven aan dertigers en veertigers die zo'n gebied en de daarin relevante mensen al heel lang kennen, die naast hun freelance-activiteiten voor jouw krantje keurige banen als 'docent Engels' of 'directeur van een basisschool' hebben en die jou dus kunnen maken en breken. Vrij instinctief koos ik voor optie 1: ze moesten me maar gaan maken.

We zijn inmiddels (veel) meer dan een kwart eeuw verder en in mijn werkzame leven zijn er twee constanten aanwezig geweest: media en mensen. Na die eerste baan volgden er bij Sijthoff Pers nog drie (van de centrale sportredactie tot het chefschap van de complete editie Voorne-Putten van het *Rotterdams Nieuwsblad*), daarna werd ik eindredacteur bij het autovakblad *BOVAGBLAD*, verslaggever, columnist en chef bij het kappersweekblad *Panorama*, kleine zelfstandige in mijn eigen BV, hoofdredacteur van het gratis krantproduct *Metro*, hoofdredacteur van het managementvakblad *Management Team*, hoofdredacteur van het opinieweekblad *HP/De Tijd* en inmiddels heb ik de printwereld ingeruild voor televisie – die gast die de koffie rondbrengt bij de nieuwe publieke omroep PowNed, dát ben ik... (zodra je salaris een bepaald niveau heeft bereikt, doet de functienaam op je visitekaartje er niet meer toe).

Het idee om mijn visie op management eens op papier te zetten, ontstond bij *Management Team*. Ik had voor dat – na *Metro* – relatief rustige baantje gekozen, omdat ik twee dingen per se wilde doen op dat moment. Eén: ons nieuwe huis in het Friese buurtschap Eesterga (mede helpen) verbouwen. Twee: alles wat ik in de praktijk had geleerd over management, met

vallen en opstaan, toetsen aan de boekenwijsheden. Dus als ik geen behang stond te plakken, las ik managementboeken. En bij dat lezen dacht ik telkens hetzelfde. Mooi verhaal. Goed onderbouwd. Klopt helemaal. Maar welke zin, welke éne zin, blijft me bij als ik de achterflap heb bereikt? Hoe leg ik mijn collega-manager in één zin uit – en ook nog begrijpelijk – welke lessen uit dat boek zijn te leren? Dat lukte zelden. En wat erger was: het was mij allemaal veel te abstract. Het riekte allemaal te veel naar: huur een heel duur bureau in, dat dit-en-dit voor u gaat realiseren en volgens die-en-die methode – en als het doel niet wordt bereikt, dan lag het niet aan dat bureau, maar dan waren de geesten er nog niet rijp voor.

Het boek dat ik had willen lezen, veel eerder in mijn loopbaan overigens al, had veel praktischer van aard moeten zijn. Hoe kom ik van die klootzak af? Waarom maak ik mij drukker om hém dan hij om zijn werk? Hoe krijg ik dat luie varken aan het werk? Waarom neemt niemand verantwoordelijkheid voor zijn fouten? Hoe kom ik van die ellenlange, nutteloze vergaderingen af? Waarom ontbreekt het hier aan creativiteit? Hoezo de Wet Gelijke Behandeling? Waarom kan iets niet? Dát boek wilde ik lezen. En omdat het er niet was: schrijven.

Het moest ook meteen het boek worden dat P&O'ers NOOIT zullen meegeven in het kennismakingspakket dat hun nieuwe managers, afdelingshoofden – of hoe al die middenmannetjes en -vrouwjes ook mogen heten – krijgen bij hun indiensttreding. Sterker nog: P&O'ers moeten hun leidinggevendens VERBIEDEN het te lezen. Ze moeten er jeuk, uitslag en de vallende ziekte van krijgen, die P&O'ers. Als dat is gelukt en u leest het toch, dat weet ik één ding zeker: u gaat me dankbaar zijn voor de lessen uit de praktijk.

Betekent dit nu dat ik zélf alle tips en adviezen uit dit boek een of meerdere keren in de praktijk heb gebracht? Laat ik het zo zeggen: dat wordt wel eens beweerd. En dankzij de zoekmachine Google kunt u teruglezen dat de wegen in Eesterga niet hoeven te worden afgezet als ik te zijner tijd word begraven. Maar dat is ook precies mijn punt voor aankomende, succesvolle managers: in de huidige economische situatie kun je als manager best een allemansvriend willen zijn, maar dan is de weg naar niet-verlengde contracten of ‘vaststellingsovereenkomsten’ een pad dat je zeker eens gaat afflopen. Helemaal in je eentje. Allemansvrienden redden het namelijk niet. It’s a dirty job, but someone has to do it.

En daarbij kan ik je maar één hartenkreet meegeven: geniet ervan!

Jan Dijkgraaf

PS. Dit boek heb ik geschreven vóóordat ik in dienst trad bij de Publieke Omroep PowNed. Dáár ga ik het, met het oog op integriteit en zo, natuurlijk allemaal keurig voor de geldende Wormen en Naarden doen. Dat daar effe geen misverstand over bestaat.

ZEG METEEN 'SORRY' VOOR IEDERS FOUTEN

'Sorry Seems To Be The Hardest Word', zong Elton John in 1976. En verdomd, de hele wereld dacht dat die kleine aandachtstrekker gelijk had. Maar het is de grootst mogelijke onzin. 'Sorry' is, mits goed getimed en niet te frequent ingezet, juist the easy way out. Het woord dat ervoor kan zorgen dat alle shit achter de rug is.

Stel: je bent de baas van een afdeling van een mannetje of tien en eentje heeft een forse blunder begaan. Jij wordt er als manager op aangesproken, want het is er eentje van jouw afdeling. Denk je dan echt dat een goede directeur hoopt dat jij die sloeber van je afdeling de schuld gaat zitten geven? Denk je dat het beeld dat jouw baas van jou heeft daardoor verbetert? Welnee! Hij vindt je een sukkel. Iemand die niet eens een afdeling van een mannetje of tien kan leiden en die ook nog eens geen verantwoordelijkheid neemt voor fouten. Een loser.

Je hebt maar één kans om de enige juiste zin uit te spreken: 'Mijn fout!' En meteen daarop de tweede: 'Ik ga het oplossen.' En de derde: 'Het zal niet meer gebeuren.'

Vervolgens ga je terug naar die koekenbakker die jou voor schut heeft laten staan en meld je hem onomwonden dat hij één kans heeft om zijn fout goed te maken. En je controleert aan het begin, in het midden én aan het eind van het hele traject of de klus goed wordt en goed is geklaard. Je hebt je afdeling dan natuurlijk allang laten merken dat jij de volledige verantwoordelijkheid hebt genomen voor de gemaakte fout en dat

je geen enkele medewerker hebt genoemd als de echte schuldige. Daar scoor je punten mee.

Maar er is meer: die baas van je, die is zich de kolere geschrokken. Die hoort al jaren, misschien zelfs al decennia, mensen kutsmoezen verzinnen om hun fouten goed te praten of om anderen de schuld te kunnen geven – nog liever externen dan collega's. Die denkt: WTF? Iemand die een fout heeft gemaakt en 'sorry' zegt? Die ga ik eens een tijdje in de gaten houden. Da's een afwijkend geluid. Die baas vergeet zelfs de donderspeech die hij in gedachten had af te steken.

Vervolgens is het natuurlijk wel zaak dat je niet een week later weer 'sorry' moet zeggen en een week later wéér. Want dan ben je niet langer een talent, maar een prutser die uitsluitend wanprestaties regelt. Maar dat snap je wel. Je kunt niet te vaak 'sorry' zeggen, om het die paar keer per jaar dat je het wél doet, effect te laten hebben.

Moet je alleen 'sorry' zeggen als je het meent? Hahahahahaha! Nee, natuurlijk niet! Je moet alleen 'sorry' zeggen als het nodig en nuttig is. Tactisch gezien. Of het een welgemeende 'sorry' is of niet, dat zal die baas van jou ook jeuken. Die weet dat hij voor z'n baas het perfecte excuus paraat heeft: jij hebt lopen kloten... Die loyaliteit betaalt hij ooit uit, geloof me.



HEB SCHIJT AAN DE REGELS

Ik ken een bedrijf waar een declaratieformulier via de chef, de afdeling P&O op het regiokantoor, de afdeling Finance op het regiokantoor, de afdeling Finance op het hoofdkantoor én de afdeling Autoleasing op het hoofdkantoor (want daar slipt nóóit een foutje doorheen, zo weinig hebben die gasten verder te doen) vervolgens naar de miep gaat die een bedrag moet invoeren, wat daarna wordt geverifieerd door haar buurvrouwmiep en dat ten slotte bancair wordt uitbetaald door een geautoriseerde (een man met rood haar, een bril en een broodtrommeltje) die volgens goed Zeeuws gebruik wacht tot de laatste dag waarop het echt nog net niet onbehoorlijk laat is. En dan hebben we het over 22,70 euro... ‘Zo zijn de regels, mensen!’ ‘Die hebben we zelf ook niet bedacht!’ ‘Wij zouden het ook wel anders willen, maar ja, de grote baas...’

Ik ken ook een bedrijf waar je bij problemen met je computer Henk belde. Henk kwam er dan aan en tien minuten later waren de problemen verholpen. Om de organisatie te stroomlijnen werd de directe lijn met Henk na een tijdje vervangen door de introductie van een Service Aanvraag Formulier (SAF). Als je problemen had met je computer, mocht je Henk niet meer bellen, maar moest je digitaal (dat wel) een SAF’je invullen, dat mailen naar de afdeling van Henks baas en dan kreeg jouw SAF een nummer en als dat nummer aan de beurt was, kwam iemand je helpen. Meestal Henk. Niet meer het probleem, maar het volgnummer bepaalde wanneer Henk eens opdook met zijn sinds de invoering van het SAF chagrijnige smoelwerk, en dat betekende in elk geval voor mij en mijn naaste collega’s: later dan vroeger. Want Henk hielp ons graag – toen we hem nog belden. Je snapt ’m al: ‘Gewoon bellen

en dat iemand je dan meteen helpt, telefonisch of fysiek, ja, daar kunnen we natuurlijk niet aan beginnen. Nieuwe regels, jongens. Dit is een serieus bedrijf!

Er is helemaal niets mis met regels. Ook niet met nieuwe regels. Maar er moet wel één iemand zijn die al die regels, de oude en de nieuwe, de geschreven en de ongeschreven, de formele en de informele, met de kritische blik van een buitenstaander bekijkt. Die zich afvraagt of ze wel goed zijn. Goed werken. Slim zijn. In het belang van het bedrijf. In het belang van de mensen. Die ze ook ter discussie durft te stellen. Die voorstellen doet om ze te veranderen, te verbeteren en misschien wel gewoon te vergeten. Die iemand, dat ben jij. Want doe je dat niet, dan voeg je je zonder enige reserve naar alle foute contraproductieve shit die de ambtenaren die daartoe binnenkwamen, hebben bedacht; en die zo doodsbang zijn voor verandering, dat ze hun Regels beter verdedigen dan hun Vaderland in de spreekwoordelijke tijden van oorlog. En regelbeschermers, geloof me, die moeten gewoon dood!

Wat nu als je de regels niet ter discussie mag stellen? Of als dat wel mag, maar er vervolgens helemaal niks gebeurt? En je wil het toch naar je zin hebben? Dan moet je vooral zorgen dat je de regels niet ként. Dat men althans dént dat je de regels niet kent (bijvoorbeeld doordat je het te druk had met werken om dat hele boek met bedrijfswetten en -regels door te lezen toen je in dienst kwam). Dan kun je namelijk alle regels één keer blind naast je neer leggen en het doen zoals jij denkt dat het moet worden gedaan. Dan vergader je niet met ze over hun fucking regels, maar dan laat je ze zien dat die regels ballast zijn. Bij regellutsers is dat het enige dat werkt: don't tell, show! Henk (zaliger) was blij met je geweest!

